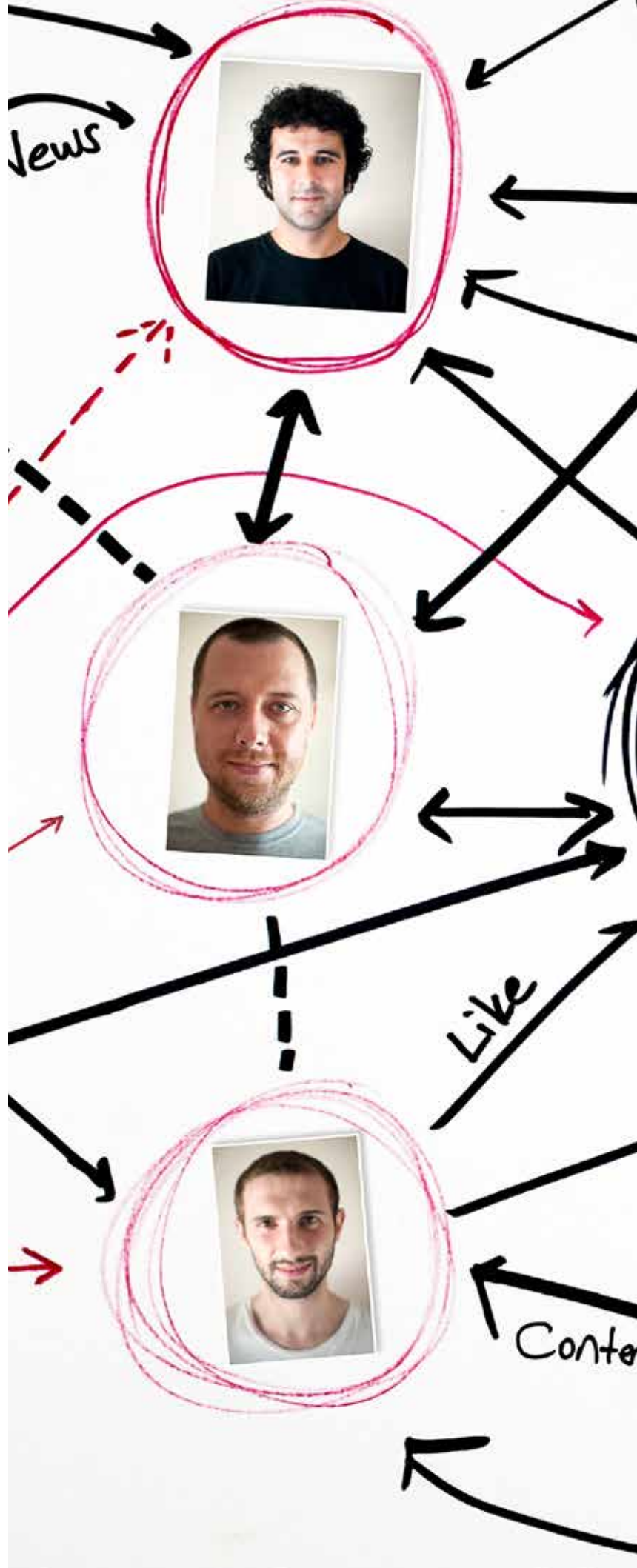


Generation Y

Die Sinnsucher unter den Arbeitskräften

In den Unternehmen sind sie längst angekommen. Schon übernehmen sie erste Führungsaufgaben. Und sie verändern die Unternehmenskultur. Denn sie streben nicht vorrangig nach hohen Verdienstmöglichkeiten, sondern nach Entfaltungsperspektiven, individueller Freiheit und Selbstorganisation. Sie sind die Sinnsucher unter den Arbeitskräften. Die Rede ist von den Digital Natives.

Text: Anne M. Schüller
Foto: istockphoto.com





Digital Natives? Das sind die im Internet-Zeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten nach 1980 Geborenen, oft auch Millennials, Generation Y, GenY oder Ypsiloner genannt. Sie prägen eine humanisierte Führungskultur. Und sie schaffen die Rahmenbedingungen für einen kollaborativen Managementstil. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation - und für das Teilen. Machtgelüste haben sie selten. Altübliche Statussymbole reizen sie wenig. Und jenseits von Top-down-Organigrammen postulieren sie ein Führungsverhalten, das sich die älteren Kollegen zwar ebenfalls wünschen, aber meist kaum einzufordern gagen.

Vor allem die Elite der Digital Natives sucht verstärkt danach, ihre Individualität zu leben und Fremdbestimmung zu minimieren. Sie will Selbstwirksamkeit spüren, und nicht zum Spielball Dritter, der Umstände oder des Schicksals werden. Sie hat sich an ein eigenverantwortliches Leben sehr frühzeitig gewöhnt. Sie lässt sich nichts willenslos aufoktroieren. Und sie fragt (sich) ständig, ob das, was sie tut, sinnvoll ist. Die Arbeitswelt der Zukunft muss ihnen also vor allem eines ermöglichen: durch Selbstbestimmung zu Selbstverwirklichung und zu Sinn gelangen.

Befürworter der Theorie Y

Die Generation Y - welcher interessanter Zusammenhang - folgt der Theorie Y von Douglas McGregor, seinerzeit Managementprofessor am MIT. Sein Y steht für die Hypothese vom grundsätzlich engagierten Mitarbeitenden, der durch befruchtendes, einfühlsames Führen noch engagierter wird. So ist die socialmedia-affine Smartphone-Elite längst dabei, eine neue, auch ethischere Arbeitswelt zu entwickeln: werteorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Der versierte Umgang mit Online-Medien ist ihr wichtigstes Kapital. Das Meistern von Bits und Bytes, den Grundbausteinen der digitalen Welt, nennt sie Arbyte (Peter Glaser). Die Aussicht, bei einem Arbeitgeber wieder in die analoge Steinzeit zurückzufallen,

ist entsetzlich für sie. Wer kein passendes Tätigkeitsumfeld bietet und ihnen nicht ermöglicht, ihre Netzwerk-Loyalitäten zu leben, kommt für sie nicht in Betracht. Millennials erwarten lebenswerte Büros und ein lockeres Miteinander, so, wie sie es aus ihrer digital transformierten Freizeit kennen.

Und wenn sie mehrere Job-Angebote haben, entscheiden sie sich für das mit dem Sinn-Plus. Diese Grundeinstellung befruchtet inzwischen den kompletten Arbeitsmarkt. Die Menschen wollen nicht einfach nur noch mehr Geld verdienen. Sie wollen bei ihrer Arbeit glücklich sein. Ein Dasein, bei dem Leben und Arbeit, wenn überhaupt, so einigermaßen in Balance ist, reicht ihnen nicht. Sie wollen, dass alles Berufliche zu einem befruchtenden und in hohem Maße befriedigenden Teil ihres Lebens wird. Das wird das „New Normal“ sein. Ich nenne es Work-Life-Integrität. Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit.

Selbstorganisation ist ihr Weg

Die Gen Y favorisiert wechselnde Positionen, in denen sie sich genauso intuitiv ausprobiert, wie sie es mit digitalen Anwendungen tut. Wohlergehen sei ihnen wichtiger als wohlhabend zu sein, sagt der Zukunftsforscher Horst Opaschowski. Lernen, leisten, leben, so laute ihre Wertewelt. Sie haben für alles ein offenes Ohr, sind wissbegierig und konsensbereit. Sie „verkaufen“ sich selbstbewusst bis zur Selbstüberschätzung. Gute Selbstdarstellung - das haben sie auf ihrer Profilseite bei Facebook gelernt.

„An Bedeutung gewinnen Fragen zu Sinn, Spaß, Weiterentwicklung und Weiterbildung. Anforderungen an den Arbeitsplatz sind Abwechslung, Mitbestimmung, keine Langeweile, ein spannendes Unternehmen, mit dem man sich identifizieren kann“, erläutert Iris Gordelik, CEO der Gordelik AG in einem Interview mit der Kommunikationsfachzeitschrift Intre. Sind diese jungen Leute denn faul und dumm, wie manche meinen? Sie habe nicht das Gefühl, dass diese Generation weniger leisten will. Sie sehe eher, dass die Unternehmen für diese Young Professionals mehr leisten müssen, sagt die renommierte Personalberaterin.

Selbstoptimierung ist das Ziel

Qualifizierten Digital Natives geht es vor allem um spannende Aufgaben, experimentelle Freiräume und bereichernde Erfahrungen, jedoch kaum darum, wie viele Mitarbeitende man unter sich hat. Alphahierarchische Unternehmenslandschaften mit Drill und Order sind für sie nicht akzeptabel. Führungsverantwortung verliert bei ihnen an Attraktivität. Autorität per se wird sofort hinterfragt. Insignien der Macht sind von wenig Belang. *Wertvoll* ist nicht der, der einen dicken Dienstwagen fährt, sondern derjenige, der die Community durch seine Impulse bereichert. Wer den wertvollsten Content liefert, wird von ihnen am meisten geschätzt - und findet sich im Zentrum ihrer Netzwerke wieder. Im Web hat *der* Einfluss, dem viele folgen. „Autorität“ wird dort verdient und nicht von oben ernannt. Und sie wird erst dann anerkannt, wenn sie durch Taten gerechtfertigt ist. Institutionalisierte Autorität „von Amts wegen“ wird sofort hinterfragt.

Millennials sind es gewohnt, dass Informationen offen zugänglich sind und von allen geteilt werden. Herr-

Das Buch zum Thema

Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller

Das Touchpoint-Unternehmen

Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro

ISBN: 978-3-86936-550-3

Auch als Hörbuch erhältlich

schaftswissen, das gefiltert und ausgeleitet die Silos hinunter wandert, ist ihnen fremd. Werden Informationen benötigt oder muss Wissen aufgebaut werden, um an eine neue Aufgabe heranzugehen, dann fragen die Digital Natives nicht ihre Führungskraft, sondern sie starten eine Online-Recherche. Denn wer ständig vernetzt ist, sucht auch im Web. Und die, für die das Browsen, also das Herumstöbern im Internet ein permanenter Zeitvertreib ist, sind im Finden sehr flott. Warten, bis der Chef seine Sprechstunde hat oder zwischen all seinen Meetings eine freie Minute findet, kommt für sie nicht in Betracht. Ihr Wissen halten sich Digital Natives auch nicht auf Vorrat, sondern sie holen es sich dann aus dem Netz, wenn sie es brauchen.

Privatzeit ist ein wertvolles Gut

Netzwerk-Reputation ist den Millennials wichtig, und sie wird penibel gepflegt. Dabei erfordert die zunehmende Komplexität des realdigitalen Lebens einen recht hohen zeitlichen Aufwand. Privatzeit wird dabei zu einem wertvollen Gut, das man nicht leichtfertig dem Arbeitgeber opfert. Rund 56 Prozent aller Benutzer von sozialen Netzwerken, so eine Erhebung der Website MyLife.com, sind außerdem von einem Syndrom betroffen, das als „Fear of Missing Out“ (FOMO) bezeichnet wird. Darunter versteht man die Angst, etwas Wichtiges zu verpassen, den Anschluss zu verlieren oder nicht dauernd auf dem neuesten Stand zu sein. So fahren viele junge Leute auch kein Auto mehr, weil sie währenddessen nicht ins Internet können.

Das digitale Leben hat das Gehirn der Ypsiloner auf kurz und schnell kalibriert. Sie lieben das Lernen in kleinen Einheiten. Ihr Arbeitsstil ist fluid, das heißt, sie hüpfen gern von einer Aufgabe zur nächsten, und dann, ohne frühere ganz beendet zu haben, schon zur übernächsten. Das Mehr von allem kann nur noch bewältigt werden, indem man es auf Kürzelcodes zusammenstaucht. ‚Tl,dr‘ ist einer davon. Too long, didn’t read heißt das ausgeschrieben, und es bringt die ganze Thematik genau auf den Punkt.

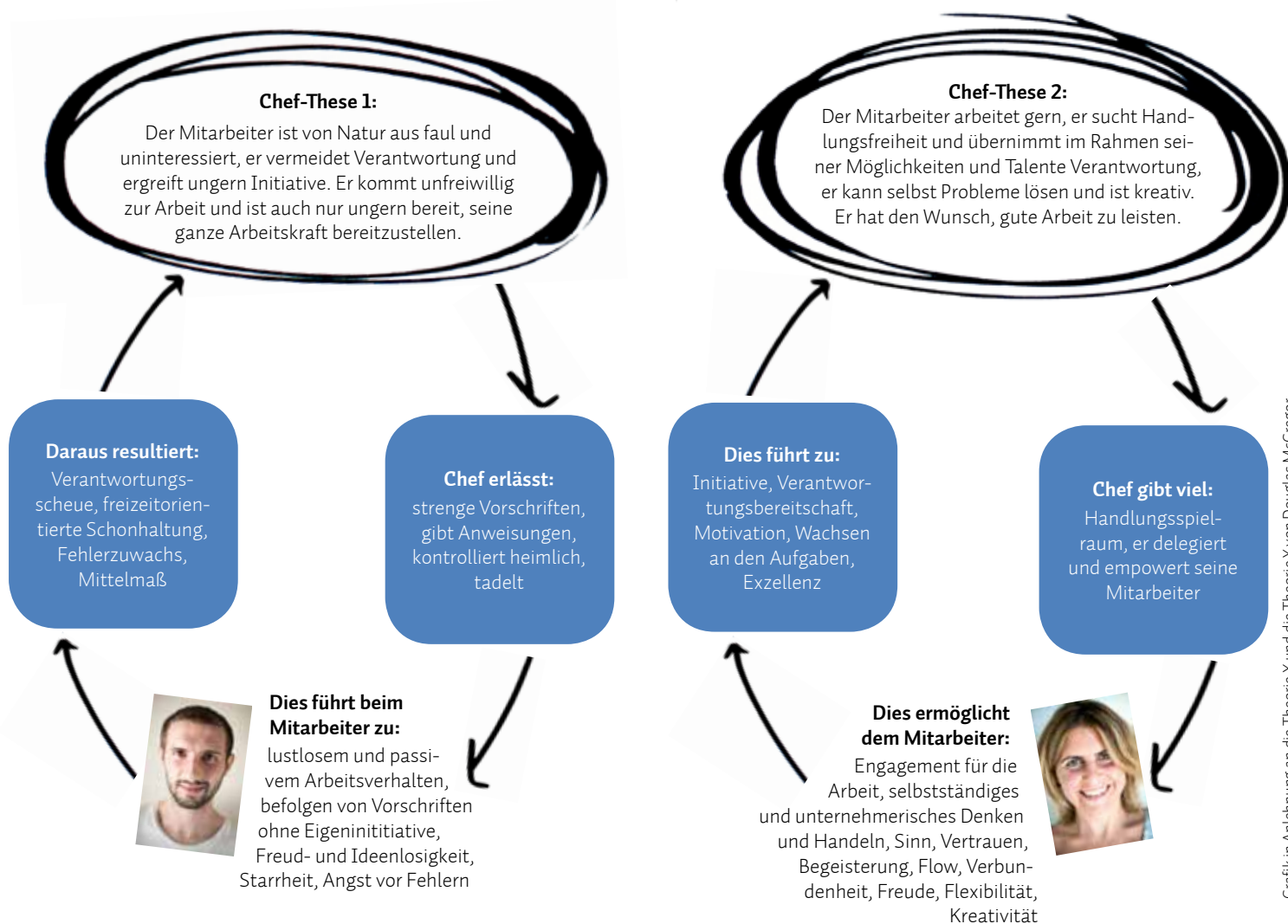
Süchtig nach Feedback

Digital Natives sind geradezu rückmeldungssüchtig. Sie können gar nicht genug davon bekommen, zu erfahren, wie andere über sie denken. Denn sie haben sich an sofortiges Feedback gewöhnt. Wurde im Web was gepostet, rauschen die Kommentare dazu im Sekundentakt rein. Und jedes ‚Like‘ ist wie ein virtuelles Schulterklopfen. Auch in Online-Games wird man für vollbrachte Spielleistungen postwendend belohnt: mit Status-Upgrades, immer höheren Levels, Fortschrittsbalken, Spielgeld und Bonuspunkten. Ganz offensichtlich: Social Networks und digitale Geräte sind perfekte Feedbackgeber - und deshalb haben sie Suchtpotenzial.

Von ihrer Firma erwarten junge Mitarbeiter nun das Gleiche wie von einem Online-Game: instant gratification, alles möglichst sofort. „Ich will meinen Punktestand wissen, und zwar gleich!“ So tasten sich die Millennials via Feedback voran. Gamer sind es gewohnt, Fehler zu machen und sich in den jeweiligen Communitys darüber auszutauschen. „Game over?“ Kein Problem, nächster Versuch! Und der aktuelle Punktestand ist immer präsent. In einem solchen Szenario mit Rückmeldungen bis zum Jahresgespräch warten? Tödlich! Die Generation Y fordert also vehement ein, was in einer guten Führungskultur selbstverständlich sein sollte: Feedback sofort!

Wie sie wurden wie sie sind

Oft sind die Millennials als Einzelkinder groß geworden und haben viel Aufmerksamkeit bekommen. In familiäre Entscheidungen waren sie gleichberechtigt integriert. Wer auf diese Weise Kooperation und Dezentralisierung von Macht erlebte, will sich nicht in betonierten Hierarchien einengen lassen. Viele von ihnen haben auch die Trennung der Eltern erlebt oder die Fürsorge eines intakten Umfelds verloren. So haben sie Selbstorganisation und Eigenverantwortung unausbleiblich gelernt. Ihr online-organisiertes Netzwerk ersetzt nun die traditionellen Strukturen. Und sie wollen soziale Bande mit vielen Menschen, damit der einzelne Verlust nicht so schmerzhaft ist.



Grafik in Anlehnung an die Theorie X und die Theorie Y von Douglas McGregor

Dass sie auch eine andere Art von Führung verlangen, versteht sich fast wie von selbst. Dazu der „Vorstandsflüsterer“ Philipp Riederle, 18, in einem Interview mit ChangeX: „Was uns vor-schwebt, ist ein Chef, der nicht direkt anweist, sondern die richtigen Rahmenbedingungen schafft, der nicht seine Autorität ausspielt, sondern motiviert, die Richtung weist, Feedback gibt - nicht ein- oder zweimal im Jahr, sondern ständig. Die Dinge in die Hand nehmen - das tun wir selbst.“ Und in seinem Buch schreibt er auch: „Wenn Ihr uns kriegen wollt, müssen wir erst Eure Fans werden können.“

Transformer der Unternehmenskultur

Natürlich: „Den“ Digital Native gibt es nicht. So wie überall ist auch hier die Bandbreite groß. Doch ganz ohne Zweifel: Die Generation Y verändert unsere Arbeitswelt. Das Web ist für sie kein Paralleluniversum, sondern ein Teil ihres sozialen Lebensraums. Sie integrieren

die dort geltenden Prinzipien der Zusammenarbeit in den Arbeitsalltag und fordern dies auch von der Führungscrew ein. Sie lassen sich nichts befehlen, sondern wollen verstehen und angemessen beteiligt werden. Sie verlangen ein hierarchiefreies Umfeld und Experimentierfelder anstelle eines Regelkorsetts. Sie engagieren sich stärker sozial und wollen Sinnstiftendes leisten. Und von ihrem Arbeitgeber erwarten sie, dass er gesellschaftliche Verantwortung zeigt.

Auf ihre Weise transformieren die Millennials die Unternehmenskultur und sorgen dafür, dass die Businesswelt mit der sozialen Entwicklung Schritt halten kann. Dabei geht es im modernen Miteinander vor allem darum, soziale Abstände zu reduzieren, Gemeinsamkeiten zu betonen und sich auf die gleiche Stufe zu stellen. Peer-to-Peer (P2P)- Kommunikation, Kommunikation unter Gleichrangigen, nennen sie das. Die Werte, für die sie stehen, werden die Zukunft der Arbeit maßgeblich prägen. Dies sind:

- » Kooperation statt Konfrontation,
- » Gleichrangigkeit und Selbstorganisation,
- » Dialog und Interaktion,
- » Teilen und Partizipation,
- » Transparenz und Wahrhaftigkeit,
- » Kreativität und Schnelligkeit.

So zeigt die Internetgeneration den vor ihnen Geborenen, wo es ab sofort langgeht. Gerade in digitalen Belangen können sie auch deren Mentor sein. Gleichzeitig wird die Generation Y dort, wo ihr Leadership-Aufgaben anvertraut werden, unter anderem lernen müssen, diejenigen zu führen, die in einer top-down-geprägten Arbeitskultur sozialisiert worden sind.

Zur Autorin:

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Buch- und Bestsellerautorin sowie Management-Consultant.
www.anneschueller.com

